

L'ENGAGEMENT "REGOLATO" PER PROBLEMI COMPLESSI DI SOSTENIBILITÀ. IL CASO DELLA TERRA DEI FUOCHI

Alessandra De Chiara

Università degli studi di Napoli "L'Orientale"

adechiara@unior.it

L'ENGAGEMENT "REGOLATO" PER PROBLEMI COMPLESSI DI SOSTENIBILITÀ. IL CASO DELLA TERRA DEI FUOCHI

Riassunto

Lo *stakeholder engagement* è sempre più l'approccio da privilegiare per implementare percorsi di sostenibilità. Non sempre però la capacità di fare relazioni, il *social capital*, ed il network conseguente, sono soluzioni sufficienti per innescare comportamenti responsabili.

Il lavoro analizza la crisi che sta attraversando un'area territoriale definita "terra dei fuochi", in Campania, e studia l'esperienza che stanno portando avanti alcune imprese che, in maniera sinergia e collettiva, coinvolgendo i diversi attori del sistema locale, stanno attuando iniziative che si indirizzano verso comportamenti collettivi responsabili. Lo sviluppo di questi comportamenti, seppure indirizzato ad accogliere la prospettiva dell'*engagement*, non ha prodotto i risultati sperati.

La ricerca analizza le cause del fallimento del *network* e propone, in presenza di problemi complessi, come il ripristino di ambienti inquinati, l'utilizzo della prospettiva della *Collective Impact* (Kania, Kramer, 2011; Hanleybrown *et al.* 2012).

Abstract

Stakeholder engagement is becoming the preferred approach for implementing sustainability paths. Not always, however, the ability to make relationships, the social capital, and the resulting network, are sufficient solutions to trigger responsible behavior.

This paper analyses the crisis of an area named 'The Land of Fires', in Campania, Italy, and studies the experience that some small enterprises are carrying out, involving the different actors in the local system. They are implementing initiatives that are directed towards collective behavior responsible. The development of these behaviors, although addressed to welcome the prospect of engagement, it has not produced the estimated results.

The research analyzes the causes of the failure of the network and proposes, in the presence of complex problems, such as the restoration of polluted environments, the use of the perspective of Collective Impact (Kania, Kramer, 2011; Hanleybrown *et al.* 2012).

Parole chiavi: sostenibilità, *social capital*, PMI, *stakeholder engagement*, *collective impact*,

Keywords: sustainability; social capital, SMEs, stakeholder engagement, collective impact

JEL codes: L21, L14, M14, Q01, H79

Introduzione

La letteratura e le organizzazioni internazionali, che hanno stilato linee guida per indirizzare il comportamento delle imprese verso la sostenibilità, concordano nel sostenere che la diffusione di comportamenti socialmente responsabili richiede un approccio collaborativo, tra imprese, istituzioni nonché le comunità locali.

Alcuni filoni di studio hanno approfondito le relazioni tra le imprese all'interno delle *supply chains* (Poist, 1989; Carter, Jennings, 2002; Reuter *et al.*, 2010), le organizzazioni insistono sull'inclusione delle comunità locali, soprattutto riferendosi alle imprese multinazionali (OECD, 2011), ma anche con riferimento alle piccole e medie imprese c'è un pensiero unanime nel sottolineare la necessità di creare uno scenario basato sul dialogo con gli *stakeholders* (Unido, 2007; European Commission, 2011).

Le piccole imprese possono beneficiare di una forte natura relazionale, che le contraddistingue (Birley, 1985; Marchini, 1995), di forti legami con il territorio (Harvey, Van Lwijk, Corbetta, 1991; Perrini, Tencati, 2008; Del Baldo, 2009). Il comportarsi in modo socialmente responsabile è in qualche modo un'inclinazione naturale per le PMI, essendo esse quasi sempre inserite all'interno di un particolare tessuto socio-culturale ed essendone quindi l'espressione. Pertanto il *social capital* per questi attori rappresenta un *asset* strategico (Marchini, 1995) per portare avanti percorsi di sostenibilità (Spence *et al.*, 2004; De Chiara, 2012).

Non sempre però la capacità di fare relazioni ed il *network* che si costituisce, anche con la partecipazione delle istituzioni pubbliche locali, innescano percorsi di sostenibilità che consentono di affrontare problemi che riguardano un'intera collettività, e non solo la competitività delle imprese locali. L'adozione di comportamenti sostenibili che coinvolgono i sistemi locali dove è in gioco la *performance* economica del sistema ed il benessere sociale della comunità, richiedono, in presenza di problemi complessi, un approccio non solo inclusivo delle diverse parti in causa, ma coordinato e "regolamentato", con la definizione di un'agenda condivisa di obiettivi ed azioni da portare avanti per la risoluzione del problema. Questo approccio è, a parere di chi scrive, efficacemente spiegato dalla prospettiva teorica della *collective impact* (Kania, Kramer, 2011; Hanleybrown *et al.* 2012), indirizzata alla gestione di problemi complessi di sostenibilità.

Il lavoro intende analizzare il caso della crisi ambientale che si è verificata in un'area territoriale definita "terra dei fuochi" in provincia di Caserta, in Campania, e studia l'esperienza di un *network* creato dall'iniziativa di alcune imprese appartenenti alla filiera dei prodotti caseari di bufala, che, coinvolgendo diversi attori del sistema locale, hanno attuato iniziative per il

recupero dell'area ed il ripristino della competitività economica e del benessere sociale. Lo sviluppo di questi comportamenti, seppure indirizzato ad accogliere la prospettiva dell'*engagement*, con il coinvolgimento delle diverse parti in causa, non ha prodotto i risultati sperati. Il lavoro pertanto analizza le ragioni del mancato funzionamento dell'*engagement*, attraverso un'indagine documentale ed interviste dirette che hanno raccolto le opinioni delle imprese promotrici, di alcuni enti locali e dell'associazione industriale di categoria.

Il lavoro intende contribuire al dibattito sulla non "automatica" relazione tra l'*engagement* ed il successo nell'adozione di comportamenti responsabili (Greenwood, 2007), ma piuttosto sulla necessità di individuare un processo per gestire l'*engagement* (Bal *et al.*, 2013) e di attivare uno scambio interattivo continuo tra gli *stakeholders* (Jeffery, 2009). In particolare il lavoro propone alcune riflessioni, seguendo l'approccio della *Collective Impact*, sull'opportunità di creare una struttura centralizzata che possa condurre gli *stakeholders* alla formalizzazione di un'agenda comune, alla definizione di attività condivise, al fine di affrontare problemi complessi di sostenibilità.

Il lavoro è articolato in due parti: la prima analizza l'importanza delle relazioni e del *social capital* nelle piccole imprese per sviluppare progetti sostenibili e presenta l'approccio teorico della *Collective Impact*, descrivendo le ragioni della non sempre efficacia della prospettiva dell'*engagement*; la seconda parte riporta i risultati della ricerca empirica, nonché le discussioni e le conclusioni.

1. *Social capital* e *network* per la sostenibilità nelle PMI

L'aspetto relazione è un tratto distintivo delle PMI (Birley, 1985), è un importante vettore per sviluppare strategie che si basano sulla capacità di intessere relazioni informali attraverso la partecipazione ai *networks* (Marchini, 1995). La relazionalità all'interno di una piccola impresa è facilitata dalle piccole dimensioni e dalla presenza di relazioni informali tra gli individui che ne fanno parte; all'esterno contribuisce alla crescita della *reliability* tra gli *stakeholders* e rappresenta un aspetto essenziale per costruire rapporti di fiducia con i *partners*. La piccola impresa detiene difficilmente un potere contrattuale per imporre le proprie decisioni, a differenza della grandi imprese che possono addirittura condizionare le comunità nelle quali operano, come nel caso delle grandi multinazionali. Ecco quindi che l'abilità di una piccola impresa di costruire insieme al *partner* una buona relazione, di creare fiducia, sviluppare consenso, legittimazione e reciprocità, sono considerati *assets* fondamentali per la costruzione della *performance* di lungo termine (Spence *et al.* 2003).

La capacità di fare *network* con altre imprese è vista come un importante aspetto per contrastare la crescente competitività (Spence *et al.*, 2001), per compensare

la mancanza di efficienza legate alle dimensioni più piccole, per ampliare l'offerta di prodotti e servizi, ridurre i tempi di risposta al mercato, rendere più efficienti gli approvvigionamenti e contrastare le difficoltà burocratiche (Goffee, Scase, 1995).

Nelle relazioni che la piccola impresa attiva si genera il suo capitale sociale che, allo stesso tempo, alimenta tali relazioni. Esso è il prodotto della cooperazione tra varie istituzioni, *network* e *business partners*, può essere influenzato dal contesto territoriale e dalle “*institutional arrangements*” (Spence *et al.*, 2003). È dunque un concetto interattivo e ciò vale in particolar modo per le PMI, che non sono un “micro-cosmo”, ma basano la loro esistenza sullo scambio con il contesto sociale ed ambientale in cui sono inserite: “*Social capital is a potentially critical aspect for small business life*” (Spence *et al.*, 2003, p.18).

Nelle PMI il capitale sociale è dunque un *asset* strategico, pertanto è strategica la sua gestione, in particolar modo se orientata verso un *management* responsabile. Ispirarsi ai principi della sostenibilità per gestire il *social capital* consente di rafforzare la natura relazionale, caratteristica di queste imprese, e di valorizzarla in un circolo virtuoso, in cui la responsabilità sociale genera le risorse del *social capital* (Spence, Schmidpeter, Habisch, 2003; Perrini, 2006) e il *social capital* indirizza verso la responsabilità sociale d'impresa (De Chiara, 2012).

La letteratura sottolinea il legame importante tra *network*, *social capital* e bene comune, poiché “(...) *business organisations need to engage in the development of the society in which they want to do business, since business is influenced by the society in which it operates (...), it is in the interest of business to take its role in society seriously and engage in developing a society in which gains of co-operation will increase. Investment in social capital thus could be seen as a major contribution to the common good*” (Spence, Schmidpeter, 2003, p. 94).

Anche Putnam sottolinea che la fiducia, le norme ed il *network* possono migliorare l'efficienza della società facilitando il coordinamento delle azioni (Putnam, 1993), come pure i sociologi del *network* sottolineano che i legami forti rendono efficiente la trasmissione delle informazioni che conduce alla cooperazione efficace delle strutture (Granovetter, 1973), fino a giungere alla posizione di alcuni studiosi che sottolineano l'importante ruolo del capitale sociale, sottolineando che “*is the final arbiter of competitive success for entrepreneurs*” (Burt, 2000, p. 283) e che gli investimenti in capitale sociale dovrebbero essere considerati *corporate strategy* (Meister, Lueth, 2001).

I *networks* sembrano essere “*multi-faceted*” in quanto possono contribuire al raggiungimento di differenti obiettivi e possono produrre anche risultati inaspettati a vantaggio delle imprese e della collettività (Spence, Schmidpeter, 2003); le PMI possono svolgere un ruolo importante nell'alimentare la partecipazione civica nello sviluppo economico dell'area (Joseph, 2000).

Accanto al lavoro delle imprese che hanno la capacità di valorizzare il tessuto relazionale, sociale e culturale dei luoghi di produzione, e di creare un *network* “unico”, poiché impregnato delle tradizioni culturali, del *know-how* che ogni territorio porta con sé, ci deve essere il lavoro delle istituzioni, che hanno il ruolo altrettanto importante di bilanciare i particolarismi tra i diversi attori del *network* affinché esso costituisca un’effettiva risorsa per lo sviluppo (Iannone, 2007).

Il *local institutions engagement* è essenziale per sviluppare politiche e servizi rivolti alle imprese, per valorizzare le reti e i loro saperi diffusi, per valorizzare le attitudini e le vocazioni del territorio (Iannone, 2007): “*local solutions of civic-engagement and self-regulation are playing an increasing role in guaranteeing successful interaction in everyday-life*” (Spence, Schmidpeter, 2003, p. 96).

Quindi, per quanto centrali i rapporti tra le imprese, da più parti e sotto diverse prospettive scientifiche, emerge l’importanza di ricucire i rapporti tra le imprese, il sistema e l’ambiente locale, e la collettività tutta (Porter, Kramer, 2006). Si parla di “ri-accoppiamento” tra impresa e ambiente esterno e locale (Iannone, 2007), di prosperità economica e di *democratic self-regulation*, quanto maggiore è il livello di capitale sociale in un’area geografica (Putnam, 1993): “*the role of associations in generating growth depends on their ability to improve the performance of individual firms through offering selective benefits (such as information and advice), through collective supports it is important for society also to build-up structures where SMEs will be enabled to enhance their contribution to the common good*” (Bennett, 1999, p. 593).

2. L’engagement è sufficiente ?

Molti studi sottolineano che imprenditori ed attori economici, con l’aiuto delle istituzioni, sentendosi tutti parte di una comunità, possono creare piattaforme per lo sviluppo sostenibile (Del Baldo, 2009); possono contribuire a migliorare la competitività del sistema locale, promuovendo strategie comuni ispirate alla *corporate social responsibility* (Caroli, Tantalo, 2010), che prevedono la partecipazione attiva di imprese che si avvantaggiano della possibilità di operare come una meta-organizzazione (Battaglia *et al.* 2010) e delle istituzioni che possono, invece, giocare un ruolo fondamentale di intermediazione tra le imprese e il contesto locale (Antoldi, Cerrato, Todisco, 2008). Si è sottolineato che «responsabilità economica e sociale, ma anche gratuità, solidarietà, partecipazione, sono gli ingredienti per lo sviluppo ed il rilancio economico dei territori locali trainato da PMI che dal territorio traggono le condizioni di diversità e di identità» (De Baldo, 2009, p.91); si è messo in relazione i comportamenti aziendali sostenibili con la possibilità di incidere sul sistema locale, innescando comportamenti virtuosi (De Chiara, 2012).

Allo stesso tempo ricerche storiche hanno sottolineato l'importanza della "qualità" del contesto socio-culturale quale fattore determinante della competitività dell'impresa, un fattore primario che può dar luogo a temibili differenziali di competitività dovuti a fattori irriducibili o difficilmente riducibili, in quanto non esportabili da un paese ad un altro, rappresentando un'espressione dell'identità culturale di un sistema-paese (Vaccà, 1993). Il luogo è spesso interpretato come un'area di produzione di conoscenze specifiche (conoscenze contestuali) e di meccanismi di interazione sociale (reti di relazioni interpersonali, ecc.) (Garofali, 1991) che supportano la capacità innovativa delle imprese.

L'*engagement*, però, seppure esteso ed inclusivo di differenti istanze, non sempre è sufficiente per attivare percorsi di sostenibilità. In letteratura sono presenti diversi contributi che sottolineano il rischio di rendere automatica la relazione tra "*engagement e corporate responsibility*" e piuttosto avanzano modelli per pianificare il processo di *engagement*. Si parla di "practice" dell'*engagement*, (Greewood, 2007), della necessità di prevedere diverse fasi per gestire, organizzare e controllare le attività al fine di coinvolgere tutti gli *stakeholders*, interni ed esterni ¹ (Bat *et al.*, 2013; Jeffery, 2009), della necessità di implementare attività di monitoraggio, al fine di controllare e gestire il rischio di un conflitto di interessi, ed attività finalizzate ad alimentare la collaborazione (Sloan, 2009).

Anche la prospettiva della *Collective Impact* sottolinea, in presenza di gravi problemi di natura ambientale o sociale, la necessità di regolare l'*engagement*: «*large-scale social change requires broad cross-sector coordination, a commitment of a group of important actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem*» (Kania, Kramer, 2011, p. 36). Questo approccio non vuole insinuare che necessariamente tutti i problemi sociali richiedono una soluzione attraverso la *collective impact*, ma piuttosto che, in presenza di "*adaptive problems*", riconosciuti come problemi complessi – quali, riformare l'istruzione pubblica, ripristinare ambienti inquinati, migliorare la salute della comunità, - nessuna

¹ Nel lavoro di Bal *et al.* (2013) si individuano le seguenti fasi «(...) *identifying all key stakeholders, relating the stakeholders to different sustainability-related targets, prioritizing the stakeholders, managing stakeholders, measuring their performance and putting targets into actions*» (p. 707). Nel contributo di Jeffery (2009), partendo dall'interpretare lo *stakeholder engagement* come quel «*iterative process in which an organisation learns and improves its ability to perform meaningful stakeholder engagement while developing relationships of mutual respect, in place of one-off consultations*» (p.8), l'autore individua sette fasi per mettere in pratica questo processo: *Planning (identify your basic objectives; Understand your stakeholders; Internal preparation & Alignment; Build trust; Consult; Respond & Implement; Monitor, Evaluate & Document*.

singola impresa ha le risorse o l'autorità per apportare il cambiamento necessario.

La caratteristica di questo approccio, data la tipologia di problemi che affronta, è di riferirsi piuttosto ad un sistema che ad una singola organizzazione, laddove nei contributi precedentemente citati si evidenzia un esplicito riferimento alla corporate.

L'approccio della *Collective Impact*, partendo dalla descrizione di alcune forme tradizionali di collaborazione (*Funder Collaboratives, Public-Private Partnerships, Multi-Stakeholder Initiatives, Social Sector Networks Organizations*), che avrebbero tentato di risolvere problemi sociali senza produrre alcun risultato, traccia le caratteristiche di un'iniziativa "*collective impact*": si tratta di una forma di collaborazione che si distingue per una struttura centralizzata, uno *staff* dedicato, e un processo strutturato che conduce ad un'agenda comune, a strumenti condivisi, ad una comunicazione continua, alla definizione di attività, che si rafforzano reciprocamente tra tutti i partecipanti (cfr. tabella n. 1).

Tabella n. 1 Condizioni di successo delle collaborazioni nella prospettiva della *Collective Impact*

| | |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Common Agenda | All participants have a shared vision for change including a common understanding of the problem and a joint approach to solving it through agreed upon actions. |
| Shared Measurement | Collecting data and measuring results consistently across all participants ensures efforts remain aligned and participants hold each other accountable. |
| Mutually Reinforcing Activities | Participant activities must be differentiated while still being coordinated through a mutually reinforcing plan of action. |
| Continuous Communication | Consistent and open communication is needed across the many players to build trust, assure mutual objectives, and create common motivation. |
| Backbone Support | Creating and managing collective impact requires a separate organization(s) with staff and a specific set of skills to serve as the backbone for the entire initiative and coordinate participating organizations and agencies. |

Fonte: Kania, Kramer, 2011

Alla base di questo approccio, e per la sua riuscita, è necessaria la partecipazione allargata a differenti *stakeholders*, ma soprattutto è necessario modificare i comportamenti dei partecipanti. Non basta realizzare coalizioni intersettoriali che coinvolgono tutti (Hanleybrown, Kania, Kramer, 2011): «*is not merely a matter of encouraging more collaboration or public-private partnerships. It requires a systemic approach to social impact that focuses on the relationships between organizations and the progress toward shared objectives. The expectation that collaboration*

can occur without a supporting infrastructure is one of the most frequent reasons why it fails» (ibidem, p.41). Quindi è necessario costituire una “cabina di regia” (*backbone organization*) e creare le condizioni strutturali per poter efficacemente far lavorare insieme i diversi partecipanti (*conditions of collective succes*), nonché trovare le fonti finanziarie.

Partecipazione, condivisione, organizzazione e coordinamento appaiono come aspetti essenziali per realizzare un’azione di sostenibilità a livello di sistema locale, per affrontare problemi complessi. La collaborazione “regolamentata” deve innanzitutto puntare a realizzare una "alleanza di apprendimento", per la quale occorre selezionare i soggetti, interessati ed interessanti per gli obiettivi dell’azione, e meglio se appartengono a diversi ambiti, creando un’agenda condivisa in cui tutti i partecipanti possano apportare le proprie esperienze ed il proprio contributo per risolvere un problema o valutare nuove opportunità nel campo della sostenibilità.

3. La ricerca empirica

La ricerca empirica è focalizzata sull’esperienza di un *network*, già analizzato in un precedente lavoro (De Chiara, 2012), nato dall’iniziativa di alcune imprese appartenenti al comparto del lattiero-caseario bufalino e localizzate nell’Agro Caleno in provincia di Caserta, nella regione campana.

Per queste imprese il territorio rappresenta una risorsa produttiva primaria, un fattore d’identità dei prodotti bufalini, ma esso purtroppo negli anni ha conosciuto una serie di crisi a carattere ambientale e sanitario, che hanno messo in difficoltà non solo il sistema economico locale, ma l’intera comunità. La crisi del territorio della Campania ha avuto inizio nel 2008, in corrispondenza dell’emergenza rifiuti e della vicenda sulla diossina ed è giunta fino ai nostri giorni, con l’emergenza dei territori inquinati dai rifiuti tossici illegalmente smaltiti, che ha dato luogo alla denominazione della “terra dei fuochi”, facendo riferimento agli incendi che vengono appiccati ai cumuli di rifiuti.

Questo *continuum* di fatti critici ha minato fortemente il valore delle produzioni locali, la competitività delle imprese, ma anche la loro stessa sopravvivenza, ed il benessere di tutta la collettività.

E’ stato immediatamente chiaro alle imprese che la crisi non poteva essere affrontata da sole, ma c’era bisogno del coinvolgimento della *supply chain*, nonché delle istituzioni locali. Quindi un gruppo di imprese (Auriemma Srl, Agricola Casaria Lupara, Buffalo Soc. Coop. a r.l., Ditta Giuseppe Liccardo, Ditta Antonio Cimmino) si è fatto promotore di una serie di iniziative per la riqualificazione del territorio, tra cui la proposta di redigere un *Piano di*

Salvaguardia e di Sviluppo Territoriale e Paesaggistico del comprensorio dell'Agro Caleno Volturno inferiore e sud Garigliano.

Il piano ha ottenuto l'approvazione di alcune amministrazioni locali, che si sono impegnate nel perseguire piani di sviluppo economico locale compatibili con l'identità agricola dell'area e nel rispetto delle indicazioni previste nei piani di sviluppo territoriale e rurale (PTR e PSR) della Regione Campania.

D'intesa poi con la Confagricoltura Campania le imprese hanno lavorato al rilancio e allo sviluppo del comparto bufalino attraverso la definizione di regole nuove e certe per la produzione e la commercializzazione dei prodotti del comparto.

La ricerca empirica presenta le caratteristiche di un'indagine qualitativa, svolta attraverso l'analisi dei documenti nazionali e locali redatti per affrontare l'emergenza ambientale ed attraverso interviste dirette con alcune imprese promotrici del *network* (Buffalo Soc. Coop. a r.l, Auriemma Srl) e con alcune amministrazioni locali, in particolare i comuni di Pignataro Maggiore, Castel Volturno e Caserta, nonché con la Federazione Nazionale di Prodotto Allevamenti Bufalini. La ricerca è stata svolta nel periodo compreso gennaio-aprile 2014.

Il lavoro intende mettere in luce le ragioni del mancato funzionamento dell'*engagement* e del conseguente *network* costituito da imprese ed amministrazioni locali, ai fini dell'attivazione di comportamenti responsabili, in presenza di problemi complessi che riguardano l'intera collettività.

L'indagine è stata articolata in tre fasi di ricerca:

1. analisi dello stato di avanzamento del '*Piano di Salvaguardia e di Sviluppo Territoriale e Paesaggistico del comprensorio dell'Agro Caleno Volturno inferiore e sud Garigliano*;
2. analisi delle iniziative delle associazioni industriali ed analisi dei piani nazionali e regionali circa la nuova emergenza ambientale e sanitaria;
3. analisi delle opinioni delle imprese, delle municipalità e dell'associazione di categoria dei prodotti bufalini sulle iniziative suddette, svolta attraverso interviste dirette.

3.1 Lo stato di avanzamento del Piano di conservazione e di sviluppo dell'area dell'Agro Caleno: il protocollo d'intesa

A seguito dell'idea di redigere il piano di salvaguardia e di sviluppo territoriale, le istituzioni locali, nel 2011, hanno definito il *Protocollo d'intesa per la valorizzazione dell'Agro Caleno-basso Volturno-sud Garigliano e del water-front della*

*provincia di Caserta*². All'interno del Protocollo vengono illustrate le caratteristiche e le finalità degli interventi da porre in essere (cfr figura n. 2), finalizzati soprattutto «alla crescita economica del comprensorio, congiuntamente al progresso sociale e alla valorizzazione del patrimonio culturale, considerato un fattore non secondario dello sviluppo in un territorio che presenta, al fianco di una solida struttura agricola, una storia di vicende e di insediamenti antropici che hanno lasciato un ricco patrimonio culturale».

In sostanza nel protocollo vengono individuati tre direttrici: un *obiettivo natura*, che prevede un insieme di interventi finalizzati sia alla rimozione dei fattori di rischio per la salute, sia alla conservazione e valorizzazione del “cuore verde” della Campania Felix; un *obiettivo storia*, relativo a salvaguardare il forte carattere identitario dell'area; un *obiettivo comunità*, che mira alla realizzazione di interventi che possano favorire la crescita dei valori urbani per una migliore qualità di vita.

Figura n.2 Finalità del Protocollo d'intesa per la valorizzazione dell'Agro Caleno-basso Volturno-sud Garigliano e del water-front della provincia di Caserta

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promozione dell'uso razionale e dello sviluppo ordinato del territorio urbano ed extraurbano mediante il minimo consumo del suolo. |
| Salvaguardia della sicurezza degli insediamenti umani dai fattori di rischio idrogeologico, sismico e vulcanico. |
| Tutela dell'integrità fisica e dell'identità culturale del territorio attraverso la valorizzazione delle risorse paesistico-ambientali e storico-culturali, la conservazione degli ecosistemi, la riqualificazione dei tessuti insediativi esistenti ed il recupero dei siti compromessi. |
| Miglioramento della salubrità e della vivibilità dei centri abitati. |
| Potenziamento dello sviluppo economico locale. |
| Tutela e sviluppo del paesaggio agricolo e delle attività produttive connesse. |
| Tutela e sviluppo del paesaggio mare-terra e delle attività produttive e turistiche connesse. |

All'entusiasmo con il quale è stato approvato il Protocollo d'intesa da parte delle amministrazioni locali, non è seguito un concreto processo di implementazioni delle azioni per il raggiungimento degli obiettivi previsti.

² BUONDONNO E., *Protocollo d'intesa per la valorizzazione dell'Agro Caleno-basso Volturno-sud Garigliano e del water-front della provincia di Caserta Idee e proposte oltre il PTCP, Masterplan 2009, 2011*, disponibile sul sito www.doppiavoce.it

3.2 Le iniziative delle associazioni industriali ed i piani nazionali e regionali

Parallelamente all'azione delle imprese, negli stessi anni si registrano le iniziative del Consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala. Le azioni del Consorzio sono state soprattutto indirizzate a rafforzare la necessità di controlli più efficienti, ritenendo che le garanzie di rilancio del prodotto e la possibilità di stimolare nuovi investimenti nel comparto, da parte degli agricoltori, dovessero poggiare le basi su una produzione altamente qualificata, garantita da controlli seri circa la provenienza del latte e le tecniche di lavorazione, rispettando il disciplinare del prodotto DOP.

In definitiva gli interventi delle associazioni di settore hanno seguito due linee di azione: la forte salvaguardia del territorio e dell'immagine di qualità ed eccellenza, attraverso il coinvolgimento delle amministrazioni locali; la riorganizzazione del Consorzio di Tutela.

All'indomani della crisi del 2008 fu convocata la XIII Commissione Agricoltura della Camera dei Deputati per discutere dell'emergenza della filiera bufalina. A questa Commissione hanno partecipato le associazioni appartenenti al settore industriale e dell'allevamento bufalino, tra cui il Consorzio per la tutela della mozzarella di bufala campana DOP, i Comuni interessati e le Amministrazioni della regione Campania.

Successivamente, nel 2010, venne istituito il Comitato di Garanzia, incaricato di formulare una serie di proposte nella direzione di garantire soprattutto la legalità nel comparto, quali le modifiche Statuarie del Consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala e la riorganizzazione del piano dei controlli/tracciabilità.

Nella stessa direzione va letta l'azione di Confagricoltura che si fece promotrice di un Programma di rilancio della filiera, con il coinvolgimento di tutte le Organizzazioni professionali Agricole campane. Il Programma, ufficialmente approvato con Delibera dell'Assessore all'Agricoltura Campania, ribadiva la necessità della realizzazione di un sistema di tracciabilità efficiente; la definizione di un sistema "giornaliero" di verifica e di controllo della tracciabilità del prodotto in tutte le fasi della filiera; la riorganizzazione del sistema di controllo e la separazione delle doppie linee di produzione, al fine di risolvere le evidenti carenze di controlli dei processi produttivi e trasformativi (escludendo in questo modo l'uso di latte concentrato, congelato o di provenienza esterna all'area DOP).

A testimonianza del forte coinvolgimento nelle iniziative a favore della riqualificazione del settore della Mozzarella di Bufala DOP, nel 2013, viene istituita la Federazione Nazionale di Prodotto Allevamenti Bufalini, costituita

in Confagricoltura, che rappresenta una dimostrazione dell'importanza che l'organizzazione degli imprenditori agricoli attribuisce al comparto³.

Successivamente, soprattutto per affrontare la nuova emergenza dei rifiuti tossici, si sono susseguiti una serie di interventi a livello regionale e nazionale (cfr. tabella n.3).

Tabella n. 3 Principali provvedimenti per la terra dei fuochi

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Legge regionale 20 del 9 dicembre 2013. | “Misure straordinarie per la prevenzione e la lotta al fenomeno dell’abbandono e dei roghi dei rifiuti”. |
| D.L. 10-12-2013 n. 136, convertito, con modificazioni, dall’ art. 1, comma 1, L. 6 febbraio 2014, n. 6. | “Disposizioni urgenti dirette a fronteggiare emergenze ambientali e industriali ed a favorire lo sviluppo delle aree interessate”. |
| Commissione interministeriale | “Risultati delle indagini tecniche per la mappatura dei terreni destinati all'agricoltura della Regione Campania”. |

3.3 L’insoddisfazione degli stakeholders: la mancanza strutturale di coordinamento

La rete creata dagli imprenditori, sebbene abbia raccolto un buon livello di adesione presso altri operatori economici e le istituzioni locali, non ha prodotto i risultati stimati.

A rappresentare il vero collante tra operatori economici e le istituzioni, in questo momento di nuova crisi ambientale, è in realtà la Confagricoltura Campania che sta svolgendo una concreta attività di coordinamento e di aggregazione tra le diverse parti in causa. Questa organizzazione viene considerata dagli operatori economici un'importante portatore di interessi delle istanze dell’industria, in grado di esercitare le giuste pressioni presso le istituzioni locali e nazionali. Attraverso Confagricoltura, gli attori economici si sono dotati di precise strutture e competenze professionali per la definizione delle problematiche e la realizzazione di progetti; intravedono in questo interlocutore la possibilità di dare ampia diffusione alle istanze di cui sono portatori e di dare maggiore consapevolezza della gravità dello stato in cui versano il settore zootecnico e il comparto lattiero-caseario bufalino; intravedono in questo interlocutore lo strumento per ri-avviare un dialogo concreto con i Comuni dell’area e per dare definizione ad un progetto

3 www.upacaserta.it

maggiormente strutturato grazie al quale compiere una vera campagna di sensibilizzazione sui temi relativi al territorio e all'ambiente e intorno al quale creare la partecipazione delle amministrazioni locali.

La ricerca ha messo in evidenza l'insoddisfazione dell'industria, ma anche delle stesse istituzioni locali, nei confronti delle misure attuate dal governo nazionale e regionale. L'opinione comune agli *stakeholders* è l'inadeguatezza delle misure nazionali e regionali, laddove l'attenzione in queste iniziative sembra essere focalizzata soprattutto alla realizzazione di piani volti alla bonifica del territorio interessati dalla crisi. Questi piani sono considerati dall'industria eccessivamente onerosi e inadeguati alla risoluzione della questione, ed allo stesso modo i Comuni denunciano che le politiche provinciali e regionali sul risanamento territoriale sono caratterizzate da procedure sofisticate, inoltre la carenza di fondi non garantisce né la trasparenza, né la fattibilità del risanamento territoriale. Tale *stakeholder* sostiene che a livello provinciale e regionale esistono solo intenzioni positive e ipotesi di interventi, ma non si registra un coordinamento effettivo.

Ritornando alle imprese, le aziende promotrici dichiarano il fallimento del Protocollo d'Intesa come un'ulteriore evidenza della inadeguatezza delle municipalità locali, in quanto gli ostacoli alla sua realizzazione sono perlopiù associabili all'alternanza di "umori" nelle *governance* locali, causata dai cambiamenti politici nella direzione dei Comuni interessati e dalla mancanza di una consapevolezza, in alcune amministrazioni, della serietà del problema ambientale.

Le imprese intervistate sostengono la necessità di concentrare le risorse disponibili nella creazione di una pianificazione puntuale rivolta alla riqualificazione delle zone del comprensorio, attraverso la creazione di presidi di qualità efficienti (canali, piste ciclabili, ecc.) che siano fruibili dai cittadini e che siano in grado di generare e salvaguardare il benessere della comunità. A tal proposito, nel tentativo di porre un argine al dilagarsi della crisi ambientale, le imprese locali hanno ritenuto opportuno fortificare l'azione del *network* di cui sono parte, attraverso incontri con i Comuni del comprensorio e ribadendo con forza la volontà e l'esigenza di dare vita ad un progetto di riqualificazione che sia supportato dal coinvolgimento di tecnici e dalle amministrazioni locali.

Anche le associazioni industriali riconoscono l'importanza di implementare prassi socialmente responsabili con l'obiettivo di accrescere la fiducia da parte dei consumatori, migliorando la conoscenza sui processi produttivi e sulla tracciabilità del prodotto caseario, ma allo stesso tempo rilevano la carenza di una gestione integrata e coordinata dall'alto per la realizzazione di strategie di sostenibilità.

A livello della comunità, una tra tutti l'opinione di Roberto Saviano, che in un'intervista del 20 marzo 2014, ritiene assolutamente non soddisfacenti i

lavori della Commissione interministeriale contenuti nella relazione "Risultati delle indagini tecniche per la mappatura dei terreni destinati all'agricoltura della Regione Campania". Utilizza la parola "minimizzare" per descrivere l'operazione fatta dal governo, mentre, scrive lo scrittore, «è evidente, piuttosto, che quello compiuto in questi primissimi mesi di lavoro è soltanto l'esiguo passo iniziale per la comprensione di ciò che è accaduto e continua ad accadere». Egli ritiene «indispensabile che il Senato approvi quanto prima l'introduzione dei delitti contro l'ambiente nel codice penale» e suggerisce tra le cose urgenti da fare: «censire e classificare le aree agricole delle cosiddette "aree vaste"; devono essere prese in considerazione le terre limitrofe agli impianti di smaltimento dei rifiuti, vanno fatte le analisi dei terreni interessati dai roghi, le ricadute al suolo degli inquinanti, l'eventuale utilizzo delle acque di falde contaminate, captate con pozzi agricoli abusivi». Suggerisce al governo, inoltre, di confrontarsi con gli storici osservatori della "terra dei fuochi".

4. Discussioni e conclusioni

Dalla ricerca emerge la forte convinzione degli operatori economici, e non solo, dell'importanza strategica di costituire un *network* per fronteggiare le conseguenze prodotte dalla questione ambientale che ha travolto l'intero comprensorio dell'Agro Caleno.

La rete, rappresenta un mezzo adeguato grazie al quale è possibile dialogare con le istituzioni del territorio e sebbene in quella creata dagli imprenditori dell'Agro-Caleno si registra un buon livello di cooperazione, essa non ha prodotto i risultati stimati.

Il comportamento di queste imprese, in linea con la prospettiva dello *stakeholder engagement*, ossia di una condotta strategica sinergica che coinvolge i diversi attori del sistema locale, si è indirizzato alla pianificazione di percorsi di responsabilità all'interno del sistema locale, attribuendo a questi percorsi un ruolo primario per il rafforzamento ed il rilancio dei sistemi economici, ma come detto, l'impegno profuso non ha prodotto risultati concreti.

La situazione che emerge in quest'area rafforza la convinzione che di fronte a problemi complessi, come quello dell'inquinamento ambientale, e della conseguente crisi dei settori che utilizzano il territorio come fattore produttivo, come nel caso del comparto dei prodotti bufalini, non basta sviluppare iniziative sostenibili e cercare la condivisione degli attori economici, delle associazioni e delle amministrazioni locali. La risoluzione di queste crisi richiede non solo collaborazioni *cross-sector*, pubblico e privato, ma, come enfatizzato nell'approccio della *collective impact*, la questione importante è piuttosto avviare un approccio sistematico, focalizzato sulle relazioni tra le diverse parti in causa ed il progresso verso obiettivi condivisi. E' necessario

creare una specifica struttura di supporto, una cabina di regia, che preveda una partecipazione allargata a molti differenti attori. La struttura deve poi stabilire un'agenda comune e strumenti condivisi di comunicazione che possano coordinare la partecipazione delle diverse parti in causa.

In considerazione della situazione della “terra dei fuochi”, la ricerca ha evidenziato che la Confagricoltura potrebbe svolgere il ruolo di *influential champion*, così definito nell’approccio del *Collective Impact*, ossia “*who commands the respect necessary to bring CEO-level cross-sector leaders together and keep their active engagement over time*” (Hanleybrown *et al.*, 2012, p. 3).

Con riguardo a questa prospettiva, la situazione della “terra dei fuochi” può essere collocata nella fase delle pre-condizioni da dover creare, quindi della definizione degli attori principali da dover coinvolgere per creare la struttura/“*backbone*” per la regia, quindi molta strada deve essere ancora fatta, ma si crede che la consapevolezza di dover affrontare un problema complesso non può non richiedere il coinvolgimento di tutte le parti in causa, adeguatamente coinvolte e coordinate, per la realizzazione di un fine comune.

Bibliografia

- ANTOLDI F.- CERRATO D.- TODISCO A. (2008), “La responsabilità sociale delle PMI distrettuali”, in MOLTENI M. - TODISCO A., *Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Rapporto di ricerca, www.isvi.org, pp.115-142.
- BAL M., BRYDE D., FEARON D., OCHIENG E. (2013), “Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector”, *Sustainability*, n. 6, pp. 695-710.
- BATTAGLIA M.- BIANCHI L.- FREY M.- IRALDO F. (2010), “An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 17, 2010, p. 133–41.
- BENNETT R. (1999), “Business Associations: Their Potential Contribution to Government Policy and the Growth of Small and Medium-Sized Enterprises”, *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol.17, n.5, pp. 593-608.
- BIRLEY S. (1985), “The role of networks in the entrepreneurial process”, *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n. 1, pp.107-117.
- BUONDONNO E. (2011), *Protocollo d'intesa per la valorizzazione dell'Agro Caleno-basso Volturno-sud Garigliano e del water-front della provincia di Caserta Idee e proposte oltre il PTCP*, Masterplan 2009, www.doppiavoce.it.
- BURT R. (2000), “The Network Entrepreneur”, in Swedberg R. (eds.), *Entrepreneurship: The Social Science View*, Oxford University Press, Oxford, pp. 281-307.
- CAROLI M., TANTALO C. (2011), (a cura di), *Le Reti d'Imprese come strumento privilegiato per la diffusione di una Sostenibilità di Sistema*, LUISS BUSINESS SCHOOL, <http://www.pcinitalia.it>
- CARTER C.R., JENNINGS M.M. (2002), “Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework”, *Journal of Business Logistics*, vol. 23, n. 1, pp. 145-180.
- DE CHIARA A. (2012), “La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori “nemici””, *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 1, pp. 29-52.

- DE CHIARAA. (2012), "S-D Logic and CSR: the management of social capital for the value creation in SMEs", *Journal of Business Market Management*, vol.5, n. 2, pp.137-153.
- DEL BALDO M. (2009), "Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp.61-102.
- EUROPEAN COMMISSION (2011), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011 – 2014 for Corporate Social Responsibility*, (COM (2011) 681), Brussels, 25.10.2011.
- GAROFOLI G. (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- GOFFEE R., SCASE R. (1995), *Corporate Realities: The Dynamics of Large and Small Organisations*, International Thomson Business Press, London.
- GRANOVETTER M. (1973), "The Strength Of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol.78, pp. 1360-80.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n.4, pp. 315-327.
- HANLEYBROWN F., KANIA J., KRAMER M. (2012), "Channeling Change: Making Collective Impact Work", *Stanford Social Innovation Review*.
- HARVEY B.- VAN LUIJK K. - CORBETTA G., (eds) (1991), *Market morality and company size*, Kluwer, London.
- IANNONE R. (2007), "Lo specchio della rete. Dinamiche sociali ed economiche a confronto", in Benini R. (a cura di), *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente*, Halley Editrice.
- JEFFERY N. (2009), "Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement", The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management, Available online: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CR%20Stakeholder.pdf> (accessed on 10 August 2015).
- JOSEPH E. (2000), *A Welcome Engagement: SMEs and Social Inclusion*, Institute for Public Policy Research, London.
- KANIA J., KRAMER M. (2011), "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- MARCHINI I. (1995), *Il governo della piccolo impresa*, vol. II - La gestione strategica, 1° Ed. ASPI/InsEdit, Genova.
- MEISTER H. P., LUETH A. (2001), "Opening Address: Beyond Corporate Citizenship - Investing in Social Capital as Corporate Strategy", in Habisch, A.H.P. Meister H.P., Schmidpeter R. (eds.), *Corporate Citizenship as Investing in Social Capital*, Logos- Verlag, Berlin, pp. 3-8.
- PERRINI F.- TENCATI A. (2008), *Corporate Social Responsibility*, Egea, Milano.
- PERRINI F. (2006), "Smes and Csr Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, vol.67,n.3, pp. 305-316.
- POIST R.F. (1989), "Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel", *Transportation Journal*, Vol.28,No.3, pp.35-39.
- PORTER M.E, KRAMER M.R. (2006), "Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, pp. 78-92.
- PUTNAM R. (1993), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, vol. 4, n. 13, pp. 35-42.
- REUTER C., FOERSTL K., HARTMANN E, BLOME C. (2010), "Sustainable global supplier management – the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46, n. 2, pp.45-63.

- SAVIANO R.,(2014),“*Il dossier ministeriale sull'inquinamento dei terreni tra Napoli e Caserta suscita perplessità. È solo il punto di partenza. Ecco come andare avanti*”, La Repubblica, 20 marzo.
- SLOAN P., (2009), “Redefining stakeholder engagement”, *Journal of Corporate Citizenship*, n.36, pp. 25-40.
- SPENCE L. J., HABISCH A., SCHIMIDPETER R. (2004), *Responsibility and social capital: the world of small and medium sized enterprises*, Palgrave Macmillan, Hampshire, England.
- SPENCE L.J., COLES A.M.,HARRIS L.(2001), “The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors”, *Business and Society Review*,vol.106, n.4, pp. 331-352.
- SPENCE L.J., SCHIMIDPETER R., HABISCH A. (2003), “Assessing social capital: Small and medium size enterprises in Germany and U.K.”, *Journal of Business Ethics*, vol.47, n. 1, pp. 17-29.
- SPENCE L.J., SCHIMIDPETER R. (2003),“SMEs, Social Capital and the Common Good”, *Journal of Business Ethics*, vol. 45,n.1-2, pp. 93-108.
- UNIDO (2007), *The UN Global Compact operational Guide for medium-scale enterprises*, July, www.unido.org.
- VACCÀ S.(1993), “Grande impresa e concorrenza tra passato e futuro”, *Proceedings Covegno Economia Politica Industriale 1973-93*, Milano, Novembre .

Internet site

www.beta.regione.campania.it/terra-dei-fuochi
www.doppiavoce.it.
www.unido.org.
www.upacaserta.it